

5. Was haben Unternehmen von strategischer Personalentwicklung?

Stichwörter dieses Kapitels:

- Transparenz – gefährlich, hilfreich, anspruchsvoll
- Abgestimmte Entwicklung von Leistungsmaßstäben
- Interventionsmöglichkeiten im Frühwarnsystem
- Kosten- und Ertragskontrolle
- Zeit- und Aufwandsreduzierung
- Verbindung von Leistung und Gehaltssystem
- Nachwuchs-Führungskräfte aus eigenen Reihen

In diesem Kapitel möchte ich zusammenfassen, wer im Unternehmen von einer strategischen Personalentwicklung etwas hat. Meiner Erfahrung nach sieht halt jeder in erster Linie seine Vorteile. Dass die Vorteile einer anderen Gruppe im Unternehmen dann vielleicht eine kleine zu schluckende Kröte für mich selbst sein könnte... So ist das Leben! Neben diesem Aspekt sollen die wichtigsten Argumente für ein strategisches Personalentwicklungskonzept noch mal zusammengefasst werden.

Transparenz – gefährlich, hilfreich, anspruchsvoll

Natürlich ist Transparenz dann für mich gefährlich, wenn ich ein „Karpfen“ (im Sinne von Lynch) bin, der, ohne Staub aufzuwirbeln, knapp über dem Grund des möglichst tiefen Wassers schwimmt und mit all den hektischen Bewegungen in den höheren Zonen des Wassers nichts zu tun haben möchte. Falls nämlich über eine Portfolioanalyse rauskäme, dass mich kaum einer kennt, ich zumindest als unauffällig und angepasst beschrieben werden sollte, könnte ich mir eine Karriereunterstützung echt abschminken. Aber um Himmels willen, wer möchte denn eine Karriereunterstützung? Ich doch nicht! Das sind die da hinten. Ich komm´ klar. Also besteht eigentlich keine Gefahr für mich, oder? Es sei denn, dem Unternehmen geht es schlecht, und es sollen Mitarbeiter abgebaut werden. Dann ist die Gefahr groß, dass es mich als Mitläufer, der auf gar keinen Fall mehr als seine vertraglichen Arbeitsstunden leistet, vielleicht treffen könnte. Es sei denn, ich konnte mich mit meiner klugen Arbeitsstrategie, die ja nun wirklich keinem wehtut, schon über einen geraumen Zeitraum in diesem Unternehmen halten. Dann wird es im Zuge einer vorschriftsmäßigen Sozialauswahl sicher einige von den jungen, wilden Strebern treffen. Und mal ehrlich: Meine Erfahrung innerhalb des Unternehmens ist doch auch nicht nichts wert, oder?

Wenn ich als Mitarbeiter weiterkommen will und natürlich auch bereit bin etwas zu leisten, dann ist das neue System aber einfach klasse. Bisher sind nämlich viele meiner Aktivitäten im Sande verlaufen. Keiner hat sich wirklich darum gekümmert. Jetzt plötzlich fragt mich mein Chef in dem bisher allerersten längeren Gespräch, das ich mit ihm hatte, was ich eigentlich noch werden will, wo ich meine Stärken sehe, in welchen Bereichen ich mich entwickeln möchte, ob ich mir das und das zutraue. Ich glaub´s kaum. Aber toll! Jetzt soll sogar eine Trainingsreihe für „potenzials“ aufgelegt werden, wo ich auch die anderen guten Leute dieses Unternehmens kennen lernen kann. Bisher hatte ich kaum Kontakt mit Leuten aus anderen Bereichen. Und gestern sprach mich der Geschäftsführer im Gang an, ob ich der Paul Müller sei. Ja? Er hätte viel Gutes über mich gehört. Ob ich denn Lust hätte, in einer von ihm eingesetzten Projektgruppe mit zu arbeiten? Also, da hat man gleich eine ganz andere Power beim Arbeiten!

Aus der Sicht eines gewerkschaftlich organisierten und geschulten Betriebsrates sieht Transparenz allerdings im ersten Blick wieder böse aus. Denn falls fälschlicherweise in einer Personal-Portfolio-Analyse herauskommen sollte, dass eine größere Zahl von Mitarbeitern dieses Unternehmens, für die ich ja nun mal verantwortlich bin, den überhöhten Anforderungen einiger spinnerter Führungskräfte nicht entsprechen sollte, dann kann das nur als Kriegserklärung aufgefasst werden. Habe ich nicht schon seit Jahren immer wieder beklagt, dass die Führungskräfte dieses Unternehmens ihren Aufgaben nicht genug nachkommen, dass sie besonders Ihre Führung vernachlässigen, die Mitarbeiter alleine lassen, unrealistische Erwartungen stellen, nicht genug Mitarbeiter für all die viele Arbeit eingestellt haben? Ja, habe ich! Und jetzt werden die Mitarbeiter schlecht positioniert, wo doch die Führungskräfte schuld sind. Das kann man mit uns Betriebsräten nicht machen. Ich hab's ja schon bei der vorläufigen Genehmigung dieses Verfahrens gesagt: Ich glaube nicht, dass das gut geht. Am Ende wollen die auch noch das Gehalt leistungsabhängig machen. Nicht solange ich hier Betriebsrat bin! Was, das ist gar keine Festlegung, die den Mitarbeitern schadet, sondern in erster Linie eine Aufgabe für Führungskräfte, es ihren Mitarbeitern zu ermöglichen, noch bessere Leistungen als bisher schon zu erzielen, indem sie mehr Gespräche führen, einfachere Ziele vereinbaren und den Mitarbeitern bei der Zielerreichung helfen, falls nötig? Und die Führungskräfte werden bei ihrer Zielerreichung jetzt stärker an dem Faktor Führung gemessen? Und falls sich herausstellt, dass die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter verbessert werden müssen, damit sie ihre Leistung schaffen, wird das gemacht? Na, dann ist ja gut. Das habe ich ja schon immer verlangt, als hier noch alle anderen geschlafen haben.

Als Führungskraft stehe ich mit so einem System natürlich wirklich auf der Lichtung. Bisher war immer gut, dass ich meine Ergebnisse erreicht habe, egal wie. Und ich habe sie immer erreicht! Und jetzt dieser neue Weichkram. Gespräche, Unterstützen, Ziele nachhalten, motivieren, pampern! Und wer hilft mir? Wer hier gutes Geld verdient, und alle verdienen hier gut, der soll auch arbeiten für sein Geld und zwar ohne dass ich mich ständig kümmern muss. Mein Chef sagt, dass aus meinem Bereich keiner mit Potenzial dabei ist und dass wir uns das nicht leisten können und außerdem hätte ich die höchste Fluktuation von allen und mein pro Kopf Ertrag sei schlecht und ich hätte kein einziges Mitarbeitergespräch im letzten Jahr gemacht. Dabei weiß der doch warum. Schließlich habe ich gearbeitet. Ich muss ja hier alle am Überleben halten.

Jetzt habe ich ´nen Coach verordnet bekommen, so ´ne Art Einzeltrainer, zusammen mit einem klaren Aktivitätenplan: Mit jedem Mitarbeiter in den nächsten drei Monaten ein ausführliches Gespräch führen, mit schriftlich festgehaltenen Ergebnissen anhand eines Leitfadens; einen Teamentwicklungsworkshop mit einem externen Trainer planen und durchführen; mindestens zwei Coachingtermine und ein Gespräch mit meinem Chef pro Monat. Glauben Sie, dass mir das hilft?

Als Geschäftsführung in diesem Unternehmen finde ich unangenehm, dass jetzt leider aufgefallen ist, dass unsere schicke Formulierung in den Unternehmensgrundsätzen, der Mitarbeiter stehe bei uns im Mittelpunkt, noch nicht so ganz konsequent umgesetzt worden ist. Er war bisher eher „Mittel“ (zum Zweck) Punkt! Andererseits habe ich selbstverständlich sofort alles eingesehen, einen Leiter Personalentwicklung eingestellt, der unseren administrativ wirklich sehr erfahrenen Personalleiter gut ergänzen wird, und ich habe eine neue Form des Führens mit Zielen in unserem Unternehmen eingeführt.

Ok, ich muss natürlich dann auch die Zielvereinbarungsgespräche mit meinen Mitarbeitern führen, denn alle werden schon darauf achten, was „der Alte“ tut. Und wenn

ich nicht mit gutem Beispiel vorangehe, wird der neue Aufbruch bald wieder im Sande verlaufen. Aber ich erhalte jetzt ganz neue Informationen im Vergleich zu früher, weiß was läuft, wo die guten Leute sitzen und kann auch Sonderaufgaben an die Potenziale unseres Unternehmens vergeben, die das Unternehmen weiterbringen können. Außerdem kann ich im Aufsichtsrat mit meiner neuen Klarheit im Führungsprozess angeben und werde schon mal in Aussicht stellen, dass wir demnächst auch das Gehaltssystem leistungsorientierter gestalten werden. Gute Führungskräfte können dann noch besser verdienen und ich auch. Und je besser wir dann alle verdienen umso super besser wird es dem Unternehmen gehen.

Abgestimmte Entwicklung von Leistungsmaßstäben

Durch das Zusammenarbeiten mit anderen Führungskräften in Strategieworkshops und Portfolio-Workshops erkennen alle, manche schneller, andere in ihrem Tempo, dass es unterschiedliche Wahrnehmungen, Bewertungsmaßstäbe, Vorgehensweisen, Grundhaltungen, Führungsmöglichkeiten und –qualitäten gibt. Somit entsteht, ohne dass es ausdrücklich betont werden muss, ein interner Beobachtungs- und Lernprozess. Alle lernen voneinander, ohne dass es aufträgt.

Das Phänomen dabei ist, dass es ja wirklich nicht feststeht, welche Form des Führens die richtige ist. Da jede Rahmenbedingung, jedes Unternehmen, jeder Mitarbeiter und jeder an sich eben einzigartig ist und anders als alle andere, sind die Reaktions- und Interventionsmöglichkeiten so vielfältig, dass ich mich nicht trauen würde zu sagen: das ist richtig und das ist falsch!

Die Komplexität nimmt noch weiter zu. Die einzig richtige Antwort ist längst ein Mythos. Der einzige Weg aus der Sackgasse, in die ich mich mit Rigidität und Rechthaberei hinein manöviert haben könnte, ist die Zunahme an Flexibilität. Statt einer möglichen Verhaltensweise in schwierigen Situationen brauche ich drei oder vier. Denn wenn meine eine nicht klappt, hänge ich fest, bei zwei Möglichkeiten habe ich vielleicht Entscheidungsprobleme. Ab drei wird es gut, denn es ist normal, dass mal etwas nicht klappt.

Versuchen Sie dann halt etwas anderes!

Diese Zunahme von persönlicher Flexibilität bekommt man nur, wenn man voneinander lernt!

Innerhalb des Unternehmens kann es auch nichts besseres geben, als Führungskräfte, die ihre Leistungsmaßstäbe in einem permanenten Prozess miteinander entwickeln, die wissen, warum sie was erwarten, wie sie die hohen Erwartungen unterstützen und erreichen können.

Da sich Leistungserwartungen ohnehin jedes Jahr verändern, in der Regel erhöhen, da die Herausforderungen zunehmen und komplexer werden, ist es gut, sich darüber klar zu werden und mit den Kollegen Einvernehmen über die Erwartungen an das eigene Führungsverhalten und an die Leistungen der Mitarbeiter zu erreichen.

Dann wird man ein Führungsteam!

Dann entwickelt man im Team eine tatsächlich gelebte Führungskultur!

Dann können Mitarbeiter keine großen Unterschiede in der Art der Führung unterschiedlicher Bereiche entdecken.

Dann arbeitet man miteinander statt gegeneinander und das spart sehr viel Kraft.

Interventionsmöglichkeiten im Frühwarnsystem

Je transparenter alles ist, umso schneller und effektiver kann ich reagieren. Wenn ich als Frosch in meinem Wasserglas die langsame Erwärmung des Wassers nicht merke, habe ich kaum eine Chance, meinem Tod durch gekocht werden zu entgehen. Wenn ich allerdings ein kleines handliches Thermometer in meinem Glas dabei hätte, würde ich den langsamen Temperaturanstieg bemerken. Genau diese Vorwarnfunktion kann ein systematischer Personalentwicklungsprozeß übernehmen. Einmal jährlich erhalten wir als Führungskräfte im Rahmen des „human resources review“ (oder wie immer wir das in unserem Unternehmen nennen wollen) nicht nur die relevanten Daten und Übersichten zu unserem Zuständigkeitsbereich, sondern auch über das ganze Unternehmen. So habe ich den internen Vergleich und die Möglichkeit, punktgenaue Aktivitätenpläne zu erstellen, die Probleme im Keim zu Lösungen klonen.

Unterjährig bleiben wir mit unseren Mitarbeitern und den Führungskollegen im Dialog.

Die Geschäftsführung lässt sich durch den Personalleiter auf dem laufenden halten, behält aber auch über die Zielvereinbarung mit ihren Führungskräften die Übersicht. So stehen immer ausreichend Daten zur Verfügung, die die Basis für Interventionen bilden sollten.

Kosten- und Ertragskontrolle

Nicht nur die Arbeitskosten werden in der Bilanz und den monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen eine differenziertere Größe. Wir kommen zu qualitativen Hinterlegungen jeder Zahl und wir können notwendige Maßnahmen von „nice to have“-Aktivitäten trennen, die notwendigen Maßnahmen mit Zielen versehen, ein Controlling dazufügen und zunehmend treffsicherer unsere Investitionen zu Ertrag / Ergebnis im Bereich der Personalentwicklung ins Verhältnis setzen. Und einen Versuch kann man schon machen.

Zwar können wir auch hier, ähnlich wie im Marketing, nicht mit höchster Sicherheit die Verursacher für eingetretene Verbesserungen identifizieren, allerdings steht einem Maßnahmenbündel auch ein Ergebnisbündel gegenüber!

Die Kosten für Personalentwicklung sollten Sie in jedem Fall der gleichen Würdigung unterziehen wie alle anderen Kosten, die Sie verantworten müssen.

Zeit- und Aufwandsreduzierung

Ein wesentlicher Störfaktor sind für Führungskräfte die häufig im Jahr auftretenden „Störmanöver“ der Personalabteilung. Die fallen nun alle weg. Einmal im Jahr gibt es eine konzertierte Aktion, bei der alle relevanten quantitativen und qualitativen Daten und Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden, so dass es gar keine Möglichkeit mehr gibt, das Geschäft und die Personalaktivitäten als voneinander getrennt aufzufassen. Es gehört zusammen, wird zusammen behandelt und bleibt zusammen. Zusätzlich bin ich als Führungskraft am Ruder. Zwar auch in der Verantwortung für meine Ergebnisse, aber das kenne ich ja schon von meiner geschäftlichen Verantwortung her.

Ich gebe allerdings zu, dass die Koordinierung nicht immer ganz leicht fällt. Beispiel: Mitarbeitergespräch (MAG). Dies wird in vielen Unternehmen dazu eingesetzt, die Zielerreichung der aktuellen Ziele gemeinsam zu überprüfen, damit die Leistungsbeurteilung festzulegen, darauf das neue Gehalt und die Ziele für das kommende Jahr festzulegen. Soweit so gut. Allerdings kann man in vielen Unternehmen

erst zum März / April sagen, wie das letzte Jahr gelaufen ist, weil dann erst die gesamten Zahlen vorliegen. Allen Mitarbeiter, die mit ihren Zielen davon abhängen, kann ich natürlich noch nicht im Oktober sagen, wie ihre Zielerreichung aussieht, allenfalls als Zwischenstand. In diesen Fällen empfehle ich 2 Gespräche, die dann etwas kürzer ausfallen werden.

Verbindung von Leistung und Gehaltssystem

Beides gehört doch eigentlich zusammen, wenn man mal genau überlegt, oder? Ziele erreicht – Bonus! Schluss!

Reinhard Sprenger würde aus seinem humanistischen Ansatz heraus sofort in Widerspruch gehen, da aus seiner Sicht hier vom Unternehmen manipulativ vorgegangen wird, so dass der Mitarbeiter zur Bestechlichkeit verführt würde. Das Unternehmen vertraut dem Mitarbeiter nicht ohne zusätzliche Lockangebote: Arbeite so, wie der Arbeitsvertrag es vorsieht, dann erhältst Du Dein Gehalt. Arbeite so, wie wir es eigentlich von Dir erwarten, dann bekommst Du mehr als Dein Gehalt. Bonus als Karotte.

Ich sehe das inzwischen so: Basisgehälter sind oftmals zu üppig, bezogen auf die tatsächliche Leistung. Senken Sie die Basisgehälter auf das Mindestmaß! Ein flexibler Gehaltsbestandteil, übrigens bei vielen Führungsfunktionen längst selbstverständlich, kann dann Bonus oder Malus sein und ist abhängig von der Zielerreichung. Diese fokussiert tatsächlich den Bereich, der über die Stellenbeschreibung hinaus zu leisten ist. Manche Mitarbeiter wollen das so und manche nicht. Keiner ist wie der andere und schon gar nicht sind alle Mitarbeiter prinzipiell zur Höchstleistung motiviert, so dass der Vorgesetzte sie nur demotivieren könnte, die guten.

High Performer fühlen sich nach Häusels Untersuchungen von Unternehmen angezogen, die eine starke Führung, hohe Ziele, leistungsgerechte Entlohnung, Statussymbole und Aufstiegsmöglichkeiten (also Hierarchie) haben. „Schuld“ sei das limbische Gehirn, das bei Leistungsträgern auf Dominanz ausgerichtet sei. Die Trends aus der humanistischen Psychologie, wie etwa Freiraum geben, no rank – no title, durchgehend gleiches Gehalt für gleiche Funktionen, demotivieren die Leistungsträger, da sie eben etwas gleicher sein wollen als die anderen.

Geld motiviert Leistungsträger! Es ist „nichts anderes als ein abstraktes Mittel zur Erfüllung unserer Dominanz-, Balance- und Stimulanz-Instruktion. Ich kaufe mir mit Geld ein großes Auto (Dominanz-Instruktion), mache großzügige Geschenke, um meine Geschäftspartner freundlich zu stimmen (Dominanz-Instruktion), vergleiche mein Gehalt mit dem meines Kollegen und messe daran meinen Wert (Dominanz-Instruktion), gehe schön Essen und fahre in den Urlaub (Stimulanz-Instruktion) und lege schließlich mein Ersparnis in Form einer Lebens- oder Altersversicherung an (Balance-Instruktion). Geld ist also, wie wir sehen, durch und durch limbisch.“(Häusel S.119).

Wenn wir unsere Unternehmen auf Leistung ausrichten wollen, sollten wir konsequent Leistungsträger anziehen und nicht abstoßen.

Und die anderen? Kein Problem: Top Leistung – Top Gehalt, Gute Leistung – gutes Gehalt, Basis Leistung – Basis Gehalt! Und das Gehalt kann sich jährlich ändern!

Der wesentliche Faktor im Hinblick auf Personalentwicklung ist halt: Sie müssen den Mitarbeitern erklären, welche Leistung Sie haben möchten, Sie sollten als Führungskraft Ideen liefern, wie diese Leistungen erreicht werden können, denn der gewohnte Anforderungsblock wird darunter gelegen haben. Und schon da wussten etliche Mitarbeiter oft schon nicht, wie man ihn erreichen sollte, weil zielorientiertes Vorgehen,

Zeitmanagement, Konsequenz, etc. eben oft nicht geübt und nachverfolgt werden. Und, ganz wichtig: Sie müssen allen denen helfen, die die neuen Anforderungen erreichen oder gar noch übertreffen wollen, wenn Sie feststellen, dass handwerkliche Probleme auftreten. Dabei sind on-the-job Maßnahmen oft die mit den schnelleren Erfolgen!

Nachwuchs-Führungskräfte aus eigenen Reihen

Die Leistungsträger Ihres Unternehmens wollen identifiziert werden und Aufstiegsmöglichkeiten erhalten. Dafür sind sie bereit, zu arbeiten, auch Mehrarbeit zu leisten, wie Sonderaufgaben zu übernehmen, Projekte zu leiten oder daran teilzunehmen, die für das Gesamtunternehmen von Bedeutung sind, sich mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten, zu identifizieren, und alles das, was sie tun, mit einem besonderen Anspruch an die Qualität zu leisten. Wenn Sie mit der Portfoliokonferenz oder anderen Instrumenten die Leistungsträger Ihres Unternehmens identifiziert haben, sollten Sie nach dem Potenzial für weitere Aufgaben suchen. Weiteres Potenzial ist da, wo Leistung schon ist!

Wenn sie diese beiden Gruppen im Unternehmen identifiziert haben, also Leistungsträger und Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben, dann gilt es, entsprechend der bisherigen Aussagen, diese Mitarbeiter zu fordern (hohe Leistungsansprüche, also viel höher als an den Mitarbeiter, der so seinen Job macht) aber auch zu fördern.

Absolute Demotivation entsteht nämlich dann, wenn die identifizierten Mitarbeiter bei der Besetzung einer freigewordenen Führungsaufgabe, für die sie prinzipiell geeignet wären, nicht mal befragt werden, keinerlei Ansprache erhalten, sondern plötzlich mit einem extern hereingekommenen neuen Chef konfrontiert werden.

Manchmal ist es auch so, dass durchaus ein Gespräch mit einem „Potential“ durch den Personalleiter des Unternehmens geführt wird, ihm oder ihr dann aber mitgeteilt wird, sie kämen für diese Führungsaufgabe deshalb leider nicht in Frage, weil sie keine Führungserfahrung hätten. Das ist zynisch und wird auch so empfunden.

Hat der Mitarbeiter Potenzial oder hat er es nicht?

Wenn nein, bitte sagen Sie es ihm! Dann hat er die Chance, sich bei einem anderen Unternehmen zu bewerben und dort Karriere zu machen. Aber halten Sie ihn nicht hin!

Wenn ja, dann gehen Sie bitte auch das kleine Risiko ein, das immer da ist, wenn ein Neuer einen schon existierenden Job übernimmt.

Das wesentliche Kriterium für Erfolg in der neuen Funktion ist die Kombination von Vertrauen und Unterstützung.

Wenn in Ihrem Unternehmen aber gelebte Kultur ist, dass Führungsfunktionen in der Regel durch interne Potenziale besetzt werden, haben sie ein starkes Motiv für starke Leute installiert.

Übrigens schließt dies keineswegs aus, auch mal „frisches Blut“ von außen herein zu holen. Falls Sie dafür aber einen guten internen Kandidaten gehabt hätten, dann geben Sie sich Mühe, ihm die Gründe dafür zu vermitteln und überlegen Sie sich etwas, das ihn trotzdem im Unternehmen hält. Wirklich gute Leute sind nämlich sonst weg! Und die sollen ja gerade bei uns bleiben!

